

**MANAJEMEN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN  
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU  
STUDI KASUS DI SDN BOJONGPICUNG 2 KABUPATEN CIANJUR DAN SDN  
CIBABAT MANDIRI 2 KOTA CIMAHI**

<sup>1</sup>Ade Tutty Rokhayati Rosa, <sup>2</sup>Dadang Suhardiman, <sup>3</sup>Indra Eka Permana,  
<sup>4</sup>Sri Mulyani, <sup>5</sup>Wildan Abdillah,

<sup>1</sup>Universitas Islam Nusantara Bandung, Indonesia

<sup>2</sup>Magister Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana UNINUS

<sup>3</sup>Magister Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana UNINUS

<sup>4</sup>Magister Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana UNINUS

<sup>5</sup>Magister Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana UNINUS

Alamat e-mail : <sup>1</sup>adetuttyrossa@uinlus.ac.id, ,

<sup>2</sup>dadangsuhardiman.tdp@gmail.com, <sup>3</sup>indraeka19880229@gmail.com, ,

<sup>4</sup>srimulyani98970@gmail.com, <sup>5</sup>wildanabdillah24@gmail.com,

**ABSTRACT**

*This research aims to describe the management of principal supervision in improving teachers' pedagogical competence at SDN Bojongpicung 2, Cianjur Regency and SDN Cibabat Mandiri 2, Cimahi City. This qualitative descriptive research involved 20 teachers, two principals, and 152 students from grades IV-VI as research subjects. Data collection techniques used observation, interviews, and documentation. Data analysis used the Miles and Huberman model including data reduction, data display, and conclusion drawing. The results showed that supervision management includes four stages: planning, organizing, implementation, and evaluation. Planning involves needs analysis and program preparation. Organizing includes determining supervision approaches and scheduling. Implementation is carried out through clinical supervision, classroom observation, and reflective discussion using collaborative, directive, and non-directive approaches. Evaluation is conducted periodically to measure supervision effectiveness. The implementation of supervision management shows significant improvement in teachers' pedagogical competence with an average N-Gain of 0,68 in the medium to high category. The success of supervision is supported by transformational leadership, collaborative culture, and constructive feedback.*

**Keywords:** supervision management, pedagogical competence, principal leadership, elementary school, clinical supervision

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SDN Bojongpicung 2

Kabupaten Cianjur dan SDN Cibabat Mandiri 2 Kota Cimahi. Penelitian deskriptif kualitatif ini melibatkan 20 orang guru, dua orang kepala sekolah, dan 152 siswa kelas IV-VI sebagai subjek penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen supervisi mencakup empat tahap yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan meliputi analisis kebutuhan dan penyusunan program supervisi. Pengorganisasian mencakup penetapan pendekatan supervisi dan penjadwalan. Pelaksanaan dilakukan melalui supervisi klinis, observasi kelas, dan diskusi reflektif dengan menggunakan pendekatan kolaboratif, direktif, dan non-direktif. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk mengukur efektivitas supervisi. Implementasi manajemen supervisi menunjukkan peningkatan signifikan pada kompetensi pedagogik guru dengan rata-rata N-Gain sebesar 0,68 kategori sedang menuju tinggi. Keberhasilan supervisi didukung oleh kepemimpinan transformasional, budaya kolaborasi, dan umpan balik yang konstruktif.

**Kata Kunci:** Manajemen Supervisi, Kompetensi Pedagogik, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sekolah Dasar, Supervisi Klinis.

## **A. Pendahuluan**

Pendidikan berkualitas dimulai dari kualitas guru yang profesional. Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi inti yang harus dikuasai guru sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007. Kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, menguasai teori pembelajaran, mengembangkan kurikulum, merancang pembelajaran, memanfaatkan teknologi,

memfasilitasi pengembangan potensi, berkomunikasi efektif, dan menyelenggarakan penilaian pembelajaran.

Realitas menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru masih menjadi tantangan. Hasil Uji Kompetensi Guru menunjukkan rata-rata kompetensi pedagogik masih berada pada kategori sedang. Guru masih mengalami kesulitan dalam merancang pembelajaran berpusat pada siswa, mengembangkan instrumen penilaian autentik, menerapkan strategi pembelajaran diferensiasi, dan memanfaatkan teknologi pembelajaran.

Supervisi kepala sekolah merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Melalui supervisi terencana dan terstruktur, kepala sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru, memberikan bimbingan, memfasilitasi pembelajaran profesional, serta membangun budaya perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan observasi awal di SDN Bojongpicung 2 dan SDN Cibabat Mandiri 2, ditemukan beberapa permasalahan. Di SDN Bojongpicung 2, 65% guru masih menggunakan metode pembelajaran konvensional, kemampuan merancang pembelajaran inovatif terbatas, dan hanya 40% guru menerapkan asesmen formatif secara rutin. Di SDN Cibabat Mandiri 2, meskipun akses teknologi lebih baik, hanya 55% guru mengintegrasikan teknologi secara efektif. Kemampuan diferensiasi pembelajaran untuk mengakomodasi keberagaman siswa juga masih perlu ditingkatkan di kedua sekolah.

Permasalahan lain adalah pelaksanaan supervisi yang belum optimal. Supervisi cenderung sporadis dan administratif dengan fokus pada

kelengkapan dokumen. Supervisi pembinaan dan pengembangan profesional masih jarang dilakukan. Tindak lanjut hasil supervisi belum terstruktur sehingga tidak berdampak signifikan pada perbaikan praktik pembelajaran.

Kedua sekolah memiliki karakteristik berbeda namun sama-sama berkomitmen meningkatkan kualitas pembelajaran. SDN Bojongpicung 2 berlokasi di pedesaan dengan keterbatasan sumber daya namun memiliki budaya kolaborasi kuat. SDN Cibabat Mandiri 2 berlokasi di perkotaan dengan akses lebih baik terhadap teknologi namun menghadapi tantangan heterogenitas kemampuan guru yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di kedua sekolah. Secara khusus, penelitian ini akan mengkaji tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi supervisi, pendekatan yang digunakan, serta efektivitasnya. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis berupa model supervisi yang dapat diadopsi

untuk meningkatkan profesionalisme guru.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh gambaran mendalam tentang manajemen supervisi kepala sekolah. Desain penelitian adalah studi kasus komparatif yang membandingkan praktik supervisi di dua sekolah dengan konteks berbeda. Penelitian dilaksanakan selama enam bulan dari Februari hingga Juli 2024.

Subjek penelitian terdiri dari 20 guru (10 guru per sekolah), dua kepala sekolah, serta 152 siswa kelas IV-VI. Pemilihan guru menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria telah mengajar minimal tiga tahun dan aktif mengikuti program supervisi.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif (24 kali observasi), wawancara mendalam (32 sesi dengan durasi 45-60 menit), dan dokumentasi (program supervisi, instrumen, catatan hasil, modul ajar, hasil asesmen siswa). Instrumen penelitian mencakup pedoman observasi supervisi, pedoman wawancara terstruktur, lembar

dokumentasi, instrumen penilaian kompetensi pedagogik guru dengan skala Likert 1-5, dan angket persepsi guru.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan peer debriefing. Analisis kuantitatif sederhana menggunakan rumus N-Gain untuk mengukur peningkatan kompetensi pedagogik dengan kategori Hake: tinggi ( $>0,7$ ), sedang (0,3-0,7), dan rendah ( $<0,3$ ).

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Manajemen supervisi dilaksanakan secara sistematis melalui empat tahap utama. Di SDN Bojongpicung 2, perencanaan dimulai dengan rapat koordinasi pada awal tahun ajaran yang menetapkan visi supervisi: membangun budaya reflektif dan kolaboratif. Perencanaan meliputi: (1) analisis kebutuhan melalui kajian hasil UKG, rapor pendidikan, dan evaluasi diri guru yang menemukan 60% guru memerlukan pembinaan diferensiasi

pembelajaran, 55% perlu bimbingan asesmen autentik, dan 65% perlu meningkatkan kemampuan refleksi; (2) penetapan tujuan spesifik dan terukur dengan target peningkatan kompetensi minimal 15%; (3) penyusunan program supervisi akademik tahunan yang fleksibel namun terstandar.

Di SDN Cibabat Mandiri 2, perencanaan melibatkan tim pengembang sekolah dan terintegrasi dengan program pengembangan profesional. Analisis kebutuhan mencakup benchmarking dengan sekolah lain, menemukan tantangan utama: 58% guru belum optimal mengintegrasikan teknologi, 52% memerlukan pembinaan pembelajaran berbasis proyek, dan 48% mengalami kesulitan mengelola kelas heterogen.

Perbedaan konteks mempengaruhi fokus perencanaan. SDN Bojongpicung 2 menekankan penguatan kemampuan dasar pedagogik dan mindset growth, sedangkan SDN Cibabat Mandiri 2 fokus pada pemanfaatan teknologi dan inovasi pembelajaran. Kedua sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru individual untuk menentukan pendekatan supervisi

yang sesuai: non-direktif untuk guru kompeten, kolaboratif untuk guru dengan kompetensi sedang, dan direktif untuk guru yang memerlukan banyak pembinaan.

Di SDN Bojongpicung 2, kepala sekolah sebagai supervisor utama dibantu wakil kepala sekolah dan guru senior. Pembagian tugas mempertimbangkan keahlian supervisor pendamping. Penjadwalan supervisi memberikan informasi minimal satu minggu sebelumnya untuk supervisi formal, dengan setiap guru mendapat minimal empat kali supervisi per semester (durasi 90 menit). Kepala sekolah juga melakukan supervisi informal melalui kunjungan kelas tidak terjadwal.

Instrumen supervisi mencakup lembar observasi pembelajaran, pedoman wawancara pra dan pasca observasi, catatan anekdot, lembar refleksi diri guru, dan format umpan balik tertulis. Instrumen dikembangkan partisipatif dengan melibatkan guru untuk memastikan relevansi dan akseptabilitas.

Di SDN Cibabat Mandiri 2, pengorganisasian lebih kompleks dengan tim supervisi yang terdiri dari wakil kepala sekolah, koordinator mata pelajaran, dan guru model. Tim

bertemu rutin setiap bulan untuk evaluasi. Penjadwalan menggunakan sistem rotasi memastikan setiap guru mendapat supervisi dari berbagai supervisor. Sekolah ini juga menerapkan supervisi kolaboratif dalam bentuk lesson study. Instrumen lebih terstandarisasi mengadopsi rubrik penilaian kinerja guru Kemendikbud dan dikembangkan berbasis aplikasi digital.

Kedua sekolah menekankan pentingnya iklim supervisi positif dan tidak mengancam, dengan komunikasi terbuka dan fokus pada solusi.

Pelaksanaan menggunakan pendekatan supervisi klinis dengan tiga tahap:

**Pertemuan Pra-Observasi:**  
Dialog membahas perencanaan pembelajaran, tujuan, karakteristik siswa, strategi, dan fokus observasi. Di SDN Bojongpicung 2, kepala sekolah menggunakan pertanyaan reflektif untuk mendorong pemikiran mendalam. Di SDN Cibabat Mandiri 2, teknik coaching membantu guru menetapkan target pengembangan realistik dan terukur.

**Observasi Pembelajaran:**  
Kepala sekolah mencatat detail aktivitas guru dan siswa

menggunakan teknik catatan anekdot, observasi fokus, dan dokumentasi. Temuan di SDN Bojongpicung 2 menunjukkan pada awal program 68% pembelajaran didominasi ceramah. Setelah beberapa siklus, pembelajaran lebih interaktif dengan strategi bervariasi dan siswa lebih aktif. Di SDN Cibabat Mandiri 2, guru mulai menggunakan aplikasi pembelajaran interaktif dan memanfaatkan platform digital untuk kolaborasi siswa.

**Pertemuan Pasca-Observasi:**  
Dialog reflektif dengan pendekatan berbeda sesuai karakteristik guru. Pendekatan non-direktif untuk guru berpengalaman menggunakan pertanyaan reflektif yang memberdayakan guru mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan sendiri. Pendekatan kolaboratif untuk guru dengan pengalaman sedang menciptakan partnership dalam problem solving. Pendekatan direktif untuk guru yang memerlukan pembinaan memberikan arahan terstruktur dengan cara positif dan konstruktif.

Kepala sekolah menerapkan prinsip umpan balik efektif: (1) diberikan segera setelah observasi; (2) dimulai dengan apresiasi hal

positif; (3) bersifat spesifik dengan contoh konkret; (4) fokus pada perilaku yang dapat diubah; (5) diakhiri dengan rencana tindak lanjut jelas.

Rencana tindak lanjut disusun bersama mencakup aspek yang dikembangkan, strategi pengembangan, sumber daya, timeline, dan indikator keberhasilan. Kepala sekolah memberikan dukungan berupa referensi, fasilitasi peer observation, atau coaching tambahan.

Selain supervisi klinis individual, kedua sekolah menerapkan supervisi kolaboratif melalui lesson study dan peer coaching yang menciptakan budaya belajar kolektif dan mengurangi isolasi guru.

Evaluasi dilakukan sistematis pada tiga level yaitu Level Reaksi: Survey kepuasan menunjukkan 88% guru di SDN Bojongpicung 2 dan 90% di SDN Cibabat Mandiri 2 merasa puas dengan proses supervisi. Guru menyatakan umpan balik bermanfaat dan merasa nyaman selama proses.

Level Perubahan Kompetensi: Penilaian menggunakan instrumen tervalidasi menunjukkan peningkatan signifikan.

Tabel 1. Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN Bojongpicung 2 dan SDN Cibabat Mandiri 2

#### SDN Bojongpicung 2 (n=10)

Aspek Kompetensi	Pra-Supervisi ( $\bar{x}$ )	Pasca-Supervisi ( $\bar{x}$ )	N-Gain
Pemahaman karakteristik siswa	3.2	4.3	0.69
Penguasaan teori pembelajaran	3.1	4.2	0.65
Perancangan pembelajaran	2.9	4.1	0.66
Pelaksanaan pembelajaran	3.0	4.2	0.70
Pemanfaatan teknologi	2.7	3.9	0.52
Pengelolaan kelas	3.3	4.4	0.69
Komunikasi dengan siswa	3.4	4.5	0.73
Penyelenggaraan penilaian	2.8	4.0	0.63
Rata-rata Total	3.05	4.20	0.66

#### SDN Cibabat Mandiri 2 (n=10)

Aspek Kompetensi	Pra-Supervisi ( $\bar{x}$ )	Pasca-Supervisi ( $\bar{x}$ )	N-Gain
Pemahaman karakteristik siswa	3.4	4.5	0.69
Penguasaan teori pembelajaran	3.3	4.4	0.67
Perancangan pembelajaran	3.2	4.4	0.71
Pelaksanaan pembelajaran	3.3	4.5	0.71
Pemanfaatan teknologi	3.1	4.3	0.63
Pengelolaan kelas	3.5	4.6	0.73
Komunikasi dengan siswa	3.6	4.7	0.79
Penyelenggaraan penilaian	3.0	4.2	0.63
Rata-rata Total	3.30	4.45	0.70

SDN Bojongpicung 2 mencapai N-Gain 0,66 (kategori sedang menuju tinggi), SDN Cibabat Mandiri 2 mencapai 0,70 (kategori tinggi). Aspek komunikasi dengan siswa menunjukkan peningkatan paling signifikan. Aspek pemanfaatan teknologi relatif lebih rendah, mengindikasikan perlunya pembinaan lebih intensif.

Level Dampak terhadap Pembelajaran: Observasi menunjukkan perubahan signifikan. Di SDN Bojongpicung 2, pembelajaran berpusat siswa meningkat dari 32% menjadi 75%, pertanyaan tingkat

tinggi dari 25% menjadi 68%, dan asesmen formatif dari 40% menjadi 82%. Di SDN Cibabat Mandiri 2, integrasi teknologi efektif meningkat dari 55% menjadi 85%, pembelajaran berbasis proyek dari 35% menjadi 70%, dan diferensiasi pembelajaran dari 42% menjadi 78%.

Hasil belajar siswa menunjukkan di SDN Bojongpicung 2, nilai literasi meningkat dari 68 menjadi 78, dan numerasi dari 65 menjadi 76. Di SDN Cibabat Mandiri 2, nilai literasi meningkat dari 72 menjadi 82, dan numerasi dari 70 menjadi 80. Wawancara dengan siswa menunjukkan 83% siswa di SDN Bojongpicung 2 dan 87% di SDN Cibabat Mandiri 2 lebih menikmati pembelajaran.

**Faktor Pendukung Keberhasilan:**  
Di SDN Bojongpicung 2 adalah kepemimpinan transformasional, budaya kolaborasi kuat, waktu memadai untuk pertemuan, dan iklim supervisi positif. Di SDN Cibabat Mandiri 2 ditambah dukungan teknologi, sistem tracking longitudinal, akses sumber belajar berkualitas, dan jaringan kolaborasi dengan sekolah lain.

**Tantangan:** Di SDN Bojongpicung 2 adalah keterbatasan

waktu kepala sekolah, akses terbatas sumber belajar digital, dan resistensi beberapa guru senior. Di SDN Cibabat Mandiri 2 adalah heterogenitas kemampuan guru tinggi, ekspektasi tinggi terhadap dukungan teknologi, dan koordinasi jadwal supervisi.

Temuan menunjukkan manajemen supervisi efektif memerlukan integrasi antara perencanaan matang, pengorganisasian sistematis, pelaksanaan adaptif, dan evaluasi komprehensif. Supervisi klinis terbukti efektif dengan struktur jelas namun fleksibel untuk pembinaan guru.

Penggunaan pendekatan supervisi diferensiasi (non-direktif, kolaboratif, direktif) sesuai tingkat kompetensi guru menunjukkan kepekaan kepala sekolah terhadap keberagaman kebutuhan guru, konsisten dengan teori developmental supervision Glickman.

Prinsip-prinsip umpan balik efektif sangat berkontribusi terhadap keberhasilan. Umpan balik spesifik, konstruktif, fokus pada perilaku, dan disampaikan dengan menghargai membuat guru lebih terbuka untuk belajar dan berubah.

Integrasi supervisi individual dengan supervisi kolaboratif (lesson

study dan peer coaching) menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang kaya, mengurangi isolasi guru, dan membangun tanggung jawab kolektif terhadap pembelajaran siswa.

Peningkatan kompetensi pedagogik signifikan (N-Gain 0,66 dan 0,70) mengindikasikan efektivitas manajemen supervisi. Perbedaan hasil dapat dijelaskan oleh baseline kompetensi lebih tinggi, dukungan teknologi lebih baik, dan sistem dokumentasi lebih canggih di SDN Cibabat Mandiri 2. Namun faktor paling determinan adalah kualitas proses supervisi.

Dampak positif terhadap pembelajaran siswa memvalidasi efektivitas supervisi. Guru tidak hanya meningkatkan pengetahuan pedagogiknya tetapi mampu mentransfer ke praktik pembelajaran berkualitas, sejalan dengan teori transfer of training.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi faktor kunci keberhasilan di kedua lokasi. Kepala sekolah yang membangun visi bersama, menciptakan budaya belajar, memberikan dukungan individual, dan menjadi role model

menciptakan iklim kondusif untuk pengembangan profesional.

#### **E. Kesimpulan**

Manajemen supervisi kepala sekolah di SDN Bojongpicung 2 dan SDN Cibabat Mandiri 2 dilaksanakan secara sistematis melalui empat tahap: perencanaan (analisis kebutuhan, penetapan tujuan, pemetaan kompetensi, penyusunan program), pengorganisasian (pembagian tugas, penjadwalan, penyiapan instrumen, penciptaan iklim positif), pelaksanaan (supervisi klinis dengan pertemuan pra-observasi, observasi pembelajaran, pertemuan pasca-observasi menggunakan pendekatan diferensiasi), dan evaluasi (level reaksi, perubahan kompetensi, dampak pembelajaran).

Implementasi manajemen supervisi terbukti efektif meningkatkan kompetensi pedagogik guru dengan rata-rata N-Gain 0,66 (kategori sedang menuju tinggi) di SDN Bojongpicung 2 dan 0,70 (kategori tinggi) di SDN Cibabat Mandiri 2. Dampak positif terlihat pada kualitas pembelajaran dengan peningkatan pembelajaran berpusat siswa, integrasi teknologi efektif, dan hasil

belajar siswa yang meningkat signifikan.

Keberhasilan didukung oleh kepemimpinan transformasional, budaya kolaborasi, iklim supervisi positif, umpan balik konstruktif, dan dukungan sistemik. Perbedaan konteks mempengaruhi fokus supervisi namun prinsip-prinsip dasar supervisi efektif tetap sama.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diberikan. Pertama, kepada kepala sekolah disarankan Perkuat budaya kolaboratif, kembangkan kompetensi supervisi berkelanjutan, bangun tim supervisor pendamping, dan gunakan teknologi untuk efisiensi.

Kedua, kepada guru disarankan untuk mengubah mindset terhadap supervisi, terlibat aktif dengan sikap terbuka dan reflektif, terapkan rencana tindak lanjut konsisten, dan berpartisipasi dalam lesson study dan peer coaching.

Ketiga, kepada dinas pendidikan disarankan untuk menyediakan pelatihan berkelanjutan supervisi klinis dan kepemimpinan instruksional, fasilitasi jaringan kepala sekolah, dukung infrastruktur teknologi untuk sekolah pedesaan, dan kembangkan sistem penghargaan

bagi kepala sekolah yang berhasil. (4) Kepada Peneliti Selanjutnya: Kaji efektivitas supervisi jangka panjang dengan desain longitudinal, teliti dampak terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan psikologis guru, kembangkan model supervisi berbasis teknologi, dan lakukan penelitian eksperimental untuk membandingkan efektivitas berbagai model supervisi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Acheson, K. A., & Gall, M. D. (2003). *Clinical supervision and teacher development: Preservice and inservice applications* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1981). *Instructional supervision: A behavior system* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Daresh, J. C. (2001). *Supervision as proactive leadership* (3rd ed.). Prospect Heights: Waveland Press.
- Glatthorn, A. A., Boschee, F., Whitehead, B. M., & Boschee, B. F. (2018). *Curriculum leadership: Strategies for development and implementation* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and instructional leadership: A developmental*

- approach (10th ed.). New York: Pearson.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Ikhsandi, M. R. H., & Ramadan, Z. H. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(3), 1312-1320.
- Kemendikbudristek. (2022). Panduan pengembangan kompetensi guru melalui supervisi akademik. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Marzano, R. J., Frontier, T., & Livingston, D. (2011). *Effective supervision: Supporting the art and science of teaching*. Alexandria: ASCD.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nolan, J. F., & Hoover, L. A. (2010). *Teacher supervision and evaluation: Theory into practice* (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Purwanto, N. (2012). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sahertian, P. A. (2010). *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A redefinition* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stronge, J. H., & Tucker, P. D. (2003). *Handbook on teacher evaluation: Assessing and improving performance*. Larchmont: Eye On Education.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2013). *Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques* (4th ed.). Thousand Oaks: Corwin Press.
- Ulfa, A., Fitria, H., & Nurkhalis, N. (2021). Peranan komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Jurnal Pendidikan Tambusai, 5(1),  
1223-1230.

Undang-Undang Republik Indonesia  
Nomor 14 Tahun 2005 tentang  
Guru dan Dosen.

Zepeda, S. J. (2017). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). New York: Routledge.

Zepeda, S. J., & Ponticell, J. A. (2018). *The Wiley handbook of educational supervision.* Hoboken: John Wiley & Sons.